

## **Nordea Pankki Suomi Oyj:n Contact Centren sisäisen profiilin nostaminen henkilöstön keskuudessa.**

Vera Soini

<b>Tekijä</b> Vera Soini	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Nordea Pankki Suomi Oyj:n Contact Centren sisäisen profiilin nostaminen henkilöstön keskuudessa.	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60+57
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Improving the internal profile of Contact Centre of Nordea Bank Finland plc.	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Nordea Pankki Suomi Oyj:lle. Opinnäytetyö tutkii Nordea Suomen Contact Centren profiilia ja mainetta koko Nordea Suomen henkilöstön keskuudessa. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisen tutkimuksena kahden sähköisen kyselyn avulla, joista toinen on suunnattu Contact Centren henkilöstölle ja toinen koko Nordea konsernin henkilöstölle Suomessa.</p> <p>Tutkimuksissa selvittiin muun muassa henkilöstön mielikuvia Contact Centrestä, tutkittiin yksikön houkuttelevuutta työnantajana sekä yksikön arvostusta henkilöstön keskuudessa. Vastausprosentit kyselyihin olivat hyviä ja tutkimustulokset täten luotettavia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että Contact Centren sisäistä profiilia on syytä tarkastella sen parantamiseksi. Vaikka tutkimustulokset olivat pääasiallisesti positiivisia, ei Contact Centreä pidetty erityisen houkuttelevana työpaikkana eikä sen toiminnasta tiedetty niin paljon kuin olisi tarpeen. Contact Centren oma henkilöstö vastasi kyselyyn pääasiallisesti hieman kriittisemmin, kuin Nordean muu henkilöstö.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa on annettu konkreettisia toimenpidesuosituksia Contact Centren johtoryhmälle Contact Centren profiilin nostamiseksi. Toimenpidesuosituksukset ovat muotoutuneet kyselyiden tulosten perusteella. Tulosten perusteella suositellaan muun muassa palkitsemiskäytäntöjen uudistamista ja tutustumiskäyntejä Nordean muulle henkilöstölle Contact Centreen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty muun muassa sisäisen ja ulkoisen yrityskuvan käsitteisiin, imagon kehittämiseen ja kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Imago, yrityskuva, maine, kyselytutkimus.	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Yritysesittely .....	3
3 Käsitteitä .....	6
3.1 Imago .....	6
3.2 Maine .....	6
3.3 Sisäinen ja ulkoinen yrityskuva .....	7
4 Imagon kehittämisen neljä vaihetta .....	9
4.1 Tutkimusvaihe .....	9
4.2 Tavoitteiden asettamisvaihe .....	9
4.3 Toimenpiteiden valinta- ja toteutusvaihe .....	10
4.4 Seurantavaihe .....	10
5 Ongelman määrittäminen ja tutkittavat asiat .....	11
6 Tutkimuslomakkeen suunnittelu .....	13
7 Tutkimuksen toteuttaminen .....	15
8 Kyselyjen tulosten raportointi ja esittely .....	18
8.1 Contact Centren henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset .....	18
8.2 Koko Nordea Suomen henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset .....	18
9 Kyselyiden johtopäätökset .....	18
10 Toimenpidesuosituksia Contact Centren profiilin nostamiseksi Nordeassa .....	18
10.1 Contact Centren sisäisiä parannusehdotuksia .....	18
10.2 Ulkoisen kyselyn perusteella muodostuneita parannusehdotuksia .....	18
11 Pohdinta .....	19
11.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	19
11.2 Tutkimusotteen ja ajankohdan arviointi .....	19
11.3 Oman työskentelyn arviointi .....	19
Lähteet .....	20

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii Nordea Pankki Suomi Oyj:n Contact Centre-yksikön, eli puhekielessä Asiakaspalvelun, henkilöstön ajatuksia omasta työpaikastaan ja työstään. Lisäksi tässä työssä tutkitaan koko Nordea Pankki Suomen henkilöstön asenteita ja tietämystä Contact Centrestä.

Nordea on johtava Pohjoismaiden ja Itämeren alueen finanssipalvelukonserni, jolla on noin 11 miljoonaa asiakasta Euroopassa. Nordean suurimmat toimialueet ovat Suomi, Ruotsi, Tanska ja Norja, mutta se laajentaa jatkuvasti toimintaansa ympäri maailmaa.

Nordean Contact Centre-yksiköllä on toimipisteet Suomessa Helsingissä, Oulussa, Vaasassa sekä Salossa. Contact Centressä työskentelee noin 500 työntekijää erilaisissa asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtävissä. Yksikön päätehtävä on asiakkaiden puhelinkontaktteihin ja asiakasposteihin vastaaminen sekä niissä tehtävä aktiivinen asiakaspalvelu- ja myyntityö.

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa Contact Centren johtoryhmälle tietoa Contact Centren profiilista ja maineesta niin yksikön sisällä kuin koko Nordean konsernissa. Tutkimuksessa on selvitetty henkilöstön ajatuksia omasta työyksiköstään sekä syitä siihen, miksi työntekijät viihtyvät Contact Centressä. Tutkimustulosten perusteella Contact Centren johtoryhmällä on luotettavaa dataa, minkä perusteella voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin Contact Centren profiilin nostamiseksi entisestään.

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty myös Nordean muun henkilöstön mielikuvia ja käsityksiä Contact Centrestä. Contact Centren ollessa yksi Nordean suurimmista yksiköistä, Contact Centren johtoryhmä haluaa nostaa yksikkönsä maineen ja arvostuksen ansaitsemalleen tasolle niin oman henkilökuntansa kuin muidenkin yksiköiden työntekijöiden silmissä. Tutkimuksessa kävi selväksi, että muissa yksiköissä ei tiedetä miten monipuolista ja vaativaa työtä Contact Centressä tehdään.

Tämä opinnäytetyö alkaa teoriakatsauksella. Teoriassa on perehdytty muun muassa imagon kehittämiseen ja tutkimuslomakkeen suunnitteluun. Teoria-osuuden jälkeen käsitellään varsinainen tutkimus. Tutkimus on toteutettu kahden erillisen kyselyn avulla. Toinen kysely teetettiin Contact Centren henkilöstölle ja toinen Nordean muulle henkilöstölle. Opinnäytetyön lopussa on annettu konkreettisia toimenpidesuosituksia Contact Centren johtoryhmälle Contact Centren sisäisen profiilin nostamiseksi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Nordea Pankki Suomi Oyj:lle.

Contact Centren profiilin tutkimista varten Contact Centreen perustettiin nelihenkinen projektiryhmä. Projektia johti Contact Centren Oulun toinen osastonjohtaja. Projektiryhmän muut osallistujat olivat Contact Centren HR-partner, viestinnän harjoittelija sekä opinnäytetyön tekijä. Kyselylomakkeet sekä toimenpidesuositukset valmistettiin yhteistyössä koko projektiryhmän kanssa. Itse opinnäytetyö on yksin opinnäytetyöntekijän kirjoittama. Tämän opinnäytetyön sisältö on salattu kappaleesta kahdeksan alkaen.

## 2 Yritysesittely

Nordea Pankki on syntynyt neljän pohjoismaisen pankin fuusioitumisen seurauksena. Fuusioituneet pankit ovat Nordbanken Ruotsissa, Merita Pankki Suomessa, Unibank Tanskassa sekä Christiania Bank og Kreditkasse Norjassa. Joulukuusta 2001 lähtien edellä mainituista pankeista on käytetty yhteistä nimeä Nordea Pankki. (Nordea 2014.)

Tänä päivänä Nordea Pankki (jatkossa Nordea) on johtava Pohjoismaiden ja Itämeren alueen finanssipalvelukonserni. Osoituksena tästä Nordealle on myönnetty harvinainen AA-luottoluokitus. Nordealla on noin 11 miljoonaa asiakasta ympäri Eurooppaa ja sen markkina-arvo on noin 36 miljardia euroa tehden siitä yhden suurimman pohjoismaisen yhtiön. (Nordea 2014.)

Nordealla on toimintaa yhdeksällä kotimarkkina-alueella Suomessa, Tanskassa, Norjassa Ruotsissa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa sekä Venäjällä. Nordean osake noteerataan NASDAQ OMX:n pörseissä Helsingissä, Tukholmassa sekä Kööpenhaminassa. (Nordea 2014.)

Nordean hallituksen puheenjohtajana toimii suomalainen Björn Wahlroos (s.1952) ja konsernijohtajana tanskalainen Christian Clausen (s.1955). Nordealla on henkilöstöä noin 31.300, joista 57 % on naisia ja 43 % miehiä. (Nordea 2014.)

Nordean visiona on ”olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään”. (Nordea 2014.)

Nordealla on omat Contact Centret Suomessa, Ruotsissa, Norjassa sekä Tanskassa. Nordea Suomen Contact Centrellä on tällä hetkellä neljä toimipaikkaa. Toimipaikat sijaitsevat Helsingissä, Oulussa, Vaasassa, Salossa sekä Tallinnassa (Nordea Intranet 2014.) Salon yksikön työntekijät eivät ole mukana tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa sen vuoksi, että Salon yksikön toiminta ei ollut käynnistynyt tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan eikä sen työntekijöitä ollut vielä rekrytoitu.

Nordea Suomen Contact Centre on avoinna vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Yö- ja viikonlopputyöt sekä pyhäpäivien työt hoidetaan Tallinnassa suomenkielisten palveluneuvojien toimesta. Arkisin Contact Centre palvelee suomen kielen lisäksi asiakkaita myös englannin- ja ruotsin kielellä klo 9-16:30 välisenä aikana. (Nordea Intranet 2014.)

Contact Centren tehtävänä on palvella Nordean henkilö- ja yritysasiakkaita puhelimitse sekä verkkopankin kautta lähetettyjen asiakaspostien välityksellä. Tämän lisäksi Contact Centressä vastataan Nordea Suomen Facebook-sivuista ja niiden kautta tulleista kysymyksistä, nordea.fi-sivujen chat-palvelusta sekä verkkopankin chat-palvelusta. (Nordea Intranet 2014.)

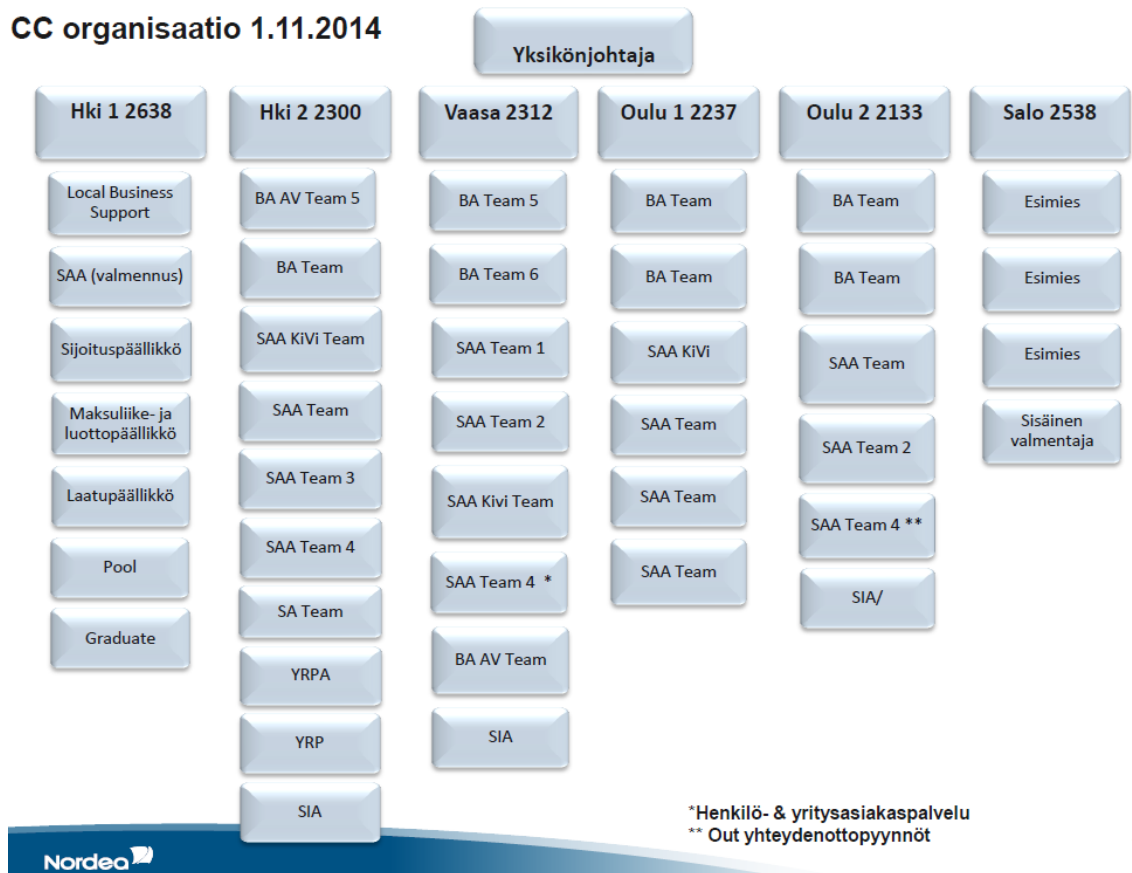
Contact Centressä on kuusi osastoa, joista kaksi sijaitsee Helsingissä, kaksi Oulussa, yksi Salossa ja yksi Vaasassa. Lisäksi Tallinnassa toimii kaksi tiimiä, joissa työskentelee noin 40 henkilöä. Koko Contact Centressä työskentelee noin 300 palveluneuvojaa, 30 esimiestä, 6 osastonjohtajaa sekä asiantuntijoita, kuten 3 sijoitusasiantuntijaa, laatupäällikkö sekä maksuliike- ja luottopäällikkö. (Nordea Intranet 2014.)

Suurin osa Contact Centren työntekijöistä toimii asiakaspalvelutehtävissä niin kutsuttuina palveluneuvojina. On tiimikohtaista, millaista työtä kussakin tiimissä tehdään. Contact Centressä on erikseen kirjalliseen viestintään painottuneita tiimejä ja puhelintyötä tekeviä tiimejä. Yritysasiakkaita palvelee sekä pelkästään yritysasioihin erikoistuneissa tiimeissä, kuin myös osassa pääasiallisesti henkilöasiakkaita palvelevissa tiimeissä. Tiimien sisällä neuvojilla on erilaista ja eritasoista osaamista eri pankkitoiminnan osa-alueilla.

Contact Centre vastaanottaa päivittäin keskimäärin 7500 puhelua ja 1500 asiakasviestiä. (Nordea Intranet 2014.) Asiakkaat käyttävät siis todella aktiivisesti Contact Centren palveluita. Määrän odotetaan kasvavan jatkossa, kun konttoriverkosto supistuu ja asiakkaiden asiointitottumuksen muuttuvat yhä enemmän sähköisiksi.

Alla näkyvässä organisaatiotaulukossa on kuvattu Contact Centren organisaatio 1.11.2014. Taulukossa ei ole mukana Tallinnan yksikköä, jossa työskentelee kaksi tiimiä ja kaksi esimiestä.

## CC organisaatio 1.11.2014



Kuvio 1. Contact Centre Suomen organisaatio 1.11.2014. (Nordea Intranet 2014.)



### 3 Käsitteitä

#### 3.1 Imago

Imago tulee englannin kielisestä sanasta image, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti suomennettuna kuvaa. Imago ei kuitenkaan ole pelkästään jonkin asian tai yrityksen visuaalinen kuva, vaan vastaanottajan muodostama näkemys asiasta tai yrityksestä kokonaisuudessaan. (Karvonen 1999, 39.)

Imago on yksittäisen henkilön subjektiivinen käsitys esimerkiksi jostain yrityksestä, tuotteesta tai ihmisestä. Imagon muodostumiseen vaikuttaa vastaanottajan henkilökohtaisen kokemuksen lisäksi myös kaikki muu saatavilla oleva informaatio, kuten muiden ihmisten puheet. Imagon muodostumisessa on kyse tietyntyyppisen kuvan antamisesta ja lopulta sen vastaanottamisesta. (Karvonen 1999, 39-40.) Se, miltä yritys näyttää ja mitä yritys tekee, luo imagon. Ajan kuluessa imago luo yrityksen maineen. (Marconi 2002, 70.)

Pääsääntöisesti imagon rakentaminen ei ole suunnitelmallista toimintaa, ellei sitten ole kyse *imagon parantamisesta*. Imagon muodostuminen vaatii aina viestin lähettäjä-osapuolen sekä vastaanottaja-osapuolen. Vastaanottaja-osapuoli lopulta muodostaa saamistaan aineksista imagon. Sitä, minkälainen imago vastaanottajalle muodostuu, on hankalaa säädellä, koska kyseessä on aina subjektiivinen kokemus. (Karvonen 1999, 51.)

#### 3.2 Maine

Maine syntyy yksinkertaisesti teoista ja sanoista sekä niiden laadusta. Maine (tai imago) syntyy sekä tietoisesti että tiedostamattomasti valituista teoista ja sanoista. (Juholin 2001, 148-149.) Siinä missä imago muodostuu ikään kuin jokaisen vastaanottajan mielessä, maine on sellaista, mistä puhutaan avoimesti. Monesti sanotaankin, että maine on aina totta.

Maine sana viittaa mainitsemiseen, eli siihen, että jostain ”mainitaan”, eli puhutaan. Maineessa ei ole kyse visuaalisuudesta, vaan esimerkiksi käsityksistä, mielipiteistä, huhuista ja nimistä. (Karvonen 1999, 46.)

Maine on olemassa yhteisöissä. Tämän vuoksi eri yhteisöissä saman yrityksen maine voi erota toisistaan paljonkin. Maine on riippuvainen siitä mitä ihmiset puhuvat ja kenelle. (Karvonen 1999, 47.) Tämän vuoksi maineen leviämistä on hankala hallita.

Maine liittyy oleellisesti myös imagon ja mielikuvien luomiseen. Positiivinen mielikuva saa ihmiset tulkitsemaan asioita hyvässä valossa, kun taas negatiivinen tai kielteinen mielikuva saa ihmiset näkemään vain asian huonot puolet. (Karvonen 1999, 4.) Hyvämaineisiin yrityksiin on usein liitetty osaava, kansainvälinen ja kykenevä henkilöstö, joka edustaa yritystä myös työntekijän ulkopuolella. Henkilöstö muodostaa eräänlaisen yrityksen mainepääoman. (Pitkänen 2001, 129.)

Hyvän ensivaikutelman antaminen on tärkeää. Ensivaikutelma on maineen luomisen ensimmäinen askel. (Marconi 2002, 63.) On helpompaa lähteä luomaan ihmisille positiivista kuvaa yrityksestä, jos ensivaikutelma on ollut hyvä. Ensivaikutelma voi syntyä esimerkiksi siitä, mitä vastaanottaja on kuullut muiden ihmisten puhuvan yrityksestä.

### **3.3 Sisäinen ja ulkoinen yrityskuva**

Sisäinen yrityskuva tarkoittaa henkilöstön mielikuvaa omasta yrityksestään. Vahva ja hyvä sisäinen yrityskuva on jopa tärkeämpi lähtökohta, kuin hyvä ulkoinen yrityskuva, koska henkilöstön mielikuvat omasta yrityksestään luovat perustan ulkoiselle yrityskuvalle. Työntekijät luovat yrityskuvaa niin töissä kuin vapaa-ajallakin ja he viestivät jatkuvasti yrityksen arvoista. Siksi onkin tärkeää, että yrityksen henkilöstö on sitoutunut yrityksen toimintaan, arvoihin ja visioon. (Isohookana 2007, 22.) Mikäli henkilöstö ei ole sitoutunut yrityksen toimintaan, on lähtökohta hyvälle ulkoiselle yrityskuvalle heikko. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen johto huolehtii siitä, että sisäinen yrityskuva on halutulla tasolla.

Ulkoisella yrityskuvalla viitataan siihen, millainen yritys on organisaationa. Toisin sanoen millaisena muut ihmiset ja sidosryhmät näkevät kyseisen yrityksen. Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttaa se, mitä yritys tekee, minkälaisessa ympäristössä se toimii, millaista sen viestintä on ja miten se käyttäytyy esimerkiksi henkilöstöään kohtaan. (Turner 1990, 33-34.) Yrityskuva on henkilön yrityksestä muodostama mielikuva. Yrityskuvassa on viitteitä imagosta ja maineesta, kuten myös yrityksen brandista. Edellä mainittujen tavoin yrityskuvaa on hankalaa mitata millään asteikolla. (Pitkänen 2001, 15.)

Yritysmielikuvan katsotaan koostuvan tarjotusta tuotteesta tai palvelusta ja toiminnan laadusta. Henkilöstön kiinnostus yrityksestä ja tavoitteista on keskeistä yrityskuvan muodostumiselle, koska henkilöstössä on koko yrityskuvan ydin. (Pitkänen 2001, 126-127.) Toisin sanoen epämotivoitunut ja epäkiinnostunut henkilöstö saa koko yrityksen näyttämään huonolta ulospäin. Yhtä lailla samaa teoriaa voidaan soveltaa yrityksen sisällä vaikkapa yhteen osastoon ja tiimiin.

Hyvä yrityskuva voi koostua monista erilaisista elementeistä. Tärkeitä elementtejä onnistuneen yrityskuvan luomisessa ovat kokonaisvaltaisuus, pitkäjänteisyys, kiinnostavuus, luotettavuus ja avoimuus. (Pitkänen 2001, 113.)

Yrityskuva ei muodostu hetkessä, vaan ajan kuluessa. Hyvän yrityskuvan omaava yritys saa itselleen parhaat työntekijät ja parhaat asiakkaat. Tällöin yrityksellä on hyvät mahdollisuudet menestyä. (Kolehmainen 1990, 7.) Yrityskuvan muodostamiseen kannattaa panostaa, koska toimii pohjana koko yrityksen kannattavalle toiminnalle.

Pitkäjänteisyys on tärkeää, koska vanhan sananlaskunkin mukaan maltti on valttia, eikä hätiköiden tule usein tehtyä hyviä ratkaisuja. Yrityksen on oltava kiinnostava niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin houkuttelemiseksi. Sama pätee luotettavuuteen. Yrityskuvan kehittämisen kannalta tärkeää on se, että yrityksen viestit ja toiminta noudattavat samaa linjaa. (Pitkänen 2001, 113.) Kun sanotaan yhtä, mutta tehdään toista, ei yrityksestä jää luotettavaa kuvaa. Avoimuuden tärkeyttäkään ei voi vähätellä. Sitä odottavat nykyään henkilöstön lisäksi myös asiakkaat enenevässä määrin. Sulkeutunut yritys antaa helposti epäilyttävän ja salailevan kuvan itsestään.

Yrityskuvan rakentamisen perustana on yrityksen henkilöstö. Ulkopuolinen yritys voi olla yrityskuvan rakentamisessa vain apuna. Kati Pauliina Pitkäsen kirjassa Yrityskuva ja maine menestystekijöinä (2001, 116) Anne Korkeakoski BNL Information Oy:stä on koonnut prosessin yrityksen maineen kehittämiseksi. Prosessin osat ovat:

1. Kokoa tiimi
2. Määritä tavoitekuva
3. Määritä relevantit kohderyhmät
4. Selvitä nykykuva, todellisuus
5. Arvioi tavoitekuvan ja nykykuvan välistä matkaa
6. Tarkenna tavoitekuva
7. Luo konkreettinen ohjelma: teot, viestit, ilme
8. Seuraa ja mittaa onnistumista
9. Toista...

Prosessia ei ole välttämättä tarpeen noudattaa tarkasti, mutta siitä saa hyviä vinkkejä yrityskuvan kehittämiseen. Myös tämä opinnäytetyö on tehty soveltaen kyseistä prosessia.

## **4 Imagon kehittämisen neljä vaihetta**

Organisaation imagon kehittämiseen kuuluu neljä vaihetta, jotka ovat:

- tutkimusvaihe
- tavoitteiden asettamisvaihe
- toimenpiteiden valinta- ja toteutusvaihe
- ja seurantavaihe. (Karvonen 1999, 119.)

Seuraavaksi käyn kaikki vaiheet läpi ja vertaan niitä oman opinnäytetyöni tutkimukseeni.

### **4.1 Tutkimusvaihe**

Tutkimusvaiheessa nimensä mukaisesti tutkitaan. Siinä tutkitaan esimerkiksi kyselyä apuna käyttäen, mitä organisaation henkilöstö ajattelee tutkittavasta asiasta. Tutkimus voidaan toteuttaa myös syvähaastatteluina tai puhelinhaastatteluina. Tapa on vapaa. (Karvonen 1999, 119.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukset toteutettiin sähköisten kyselylomakkeiden avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä oli koko Contact Centren ja Nordea Suomen henkilöstö. Kyselyssä selvitettiin millainen kuva vastaajilla on Contact Centrestä ja sen toiminnasta. Tutkimus pyrkii myös nostamaan esiin niitä asioita, mihin Contact Centren henkilöstö on erityisen tyytyväinen jo nyt.

### **4.2 Tavoitteiden asettamisvaihe**

Tavoitteiden asettamisvaiheessa määritellään se kuva, jollainen ihmisillä halutaan olevan organisaatiosta. Samalla määritellään organisaation tavoitekuva. Tavoitekuvan määrittely auttaa organisaatiota toimimaan määrätietoisesti päämääränsä eteen. Käytännössä jokainen työntekijä pyrkii toiminnallaan edesauttamaan tavoitekuvan toteutumista. Tällöin tavoitekuva konkretisoituu havaittavaksi asiaksi, joka eroaa vanhasta mielikuvasta. Näin ihmiset pääsevät muodostamaan itselleen uuden mielikuvan organisaatiosta. Tavoitteiden asettamisvaiheessa määritellään myös aikataulut sekä resurssit. (Karvonen 1999, 119-121.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on nostaa Contact Centren sisäistä profiilia. Sisäisellä profiililla viitataan niin Contact Centren sisäiseen imagoon ja maineeseen sen oman henkilöstön keskuudessa, kuin myös muun Nordean henkilöstön keskuudessa.

Koska kyseessä on hyvin abstrakti aihe, imago, ei konkreettisen tavoitteen asettaminen ole helppoa. Imagon parantumista tullaan mahdollisesti tutkimaan jatkossa vuosittain tehtävän imagotutkimuksen avulla. Koska kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, on uusia tutkimuksia mahdollista verrata lueteltavasti vanhoihin tutkimuksiin. Jatkossa tutkimuksissa voidaan käyttää tätä opinnäytetyötä varten laadittuja tutkimuslomakkeita.

#### **4.3 Toimenpiteiden valinta- ja toteutusvaihe**

Tässä vaiheessa on tiedossa, minkälainen kuva kyselyyn vastanneilla on tutkittavasta asiasta. Kun tätä tietoa verrataan siihen mitä heidän toivotaan ajattelevan kyseisestä asiasta, saadaan tietoon ne asiat, mitkä vaativat kehittämistä. Tutkimuksen perusteella voidaan myös huomata, että toimita itsessään on kunnossa, mutta tiedottaminen ei. Tällöin korjausliike kohdistuu tiedottamisen parantamiseen. Tiedottamisessa tärkeintä on viestin perille meneminen, eli oikean viestintäkanavan valitseminen (Karvonen 1999, 123.)

Contact Centressä tehtävistä korjausliikkeistä ja parannuksista kerrotaan tarkemmin tämän työn lopussa kappaleessa Toimenpidesuosituksia vuodelle 2015. Tutkimusten perusteilla päätettiin muun muassa ehdottaa Contact Centren palkitsemiskäytännön uudistamista sekä intranetin sivujen parantamista.

#### **4.4 Seurantavaihe**

Seurantavaiheessa seurataan sovittujen toimenpiteiden toteutumista. Tässä vaiheessa tehdään myös mahdollisia ohjausliikkeitä ja korjaustoimia. (Karvonen 1999, 119.)

Contact Centren tapauksessa seuranta tullaan toteuttamaan mahdollisesti myöhemmin teetetävän Contact Centren sisäisen uusintakyselyn avulla. Kyseessä on tätä opinnäytetyötä varten laadittu kyselylomake.

## 5 Ongelman määrittäminen ja tutkittavat asiat

Tämäkin opinnäytetyö on eräänlainen markkinointitutkimus, mikä tutkii Nordean Contact Centren henkilöstön asenteita, mielikuvia ja tuntemuksia työpaikastaan. Markkinointitutkimus alkaa aina tutkimusongelman määrittämisestä ja jatkuu itse suunnitelman laatimiseen, tutkimusaineiston keruuseen ja lopulta sen analysointiin. Tämän markkinointitutkimuksen tulosten perusteella tehdyn raportin on tarkoitus hyödyntää työn toimeksiantajaa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13.)

Tutkimusongelman määrittäminen on markkinointitutkimuksen keskeisin vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta. Sekä tutkimuksen toimeksiantajalla (Nordea Pankki), että tutkimuksen tekijällä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja selvitetään. (Mäntyneva ym. 2008, 14.)

Markkinointitutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi kuluttajien mielipiteistä jostain yrityksestä, tutkia asiakastytyvääisyyttä tai kuluttajaryhmien käyttäytymistä. Yritykselle markkinointitutkimuksesta on hyötyä silloin, kun se pystyy sen avulla esimerkiksi hoitamaan paremmin asiakkuuksiaan. (Mäntyneva ym. 2008, 10.) Tässä tutkimuksessa kerätään tietoa esimerkiksi Nordean Contact Centren henkilöstön asenteista ja työtytyvääisyydestä.

Tämän opinnäytetyön markkinointiongelma on: Millainen imago ja profiili Contact Centrellä on? Mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että Contact Centren imago ei ole niin hyvällä tasolla, kuin voisi odottaa? Minkälainen maine Contact Centrellä on muissa Nordean yksiköissä?

Markkinointiongelmat on pyritty rajaamaan yksinkertaisiksi ja helposti tulkittaviksi. Kun tutkimus on rajattu selkeästi, tulee tuloksista helpommin tulkittavia tavoitteenasettelujen näkökulmasta. (Mäntyneva ym. 2008, 14.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on ”millä tavalla Nordean henkilöstön mielikuvat Contact Centrestä voidaan selvittää?”.

Nordea Contact Centren johtoryhmä pyrkii saatujen tulosten perusteella kehittämään Contact Centren imagoa niin yksikön sisällä kuin muidenkin osastojen silmissä. Samalla myös työtytyvääisyyden toivotaan parantuvan.

Contact Centren sisällä tehty tutkimus selvittää Contact Centren henkilöstön motivoituneisuutta, työpaikan ihanteellisuutta ja asenteita omaa työpaikkaansa kohtaan. Samalla tutkimus selvittää mihin asioihin työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä työssään. Näihin kohtiin halutaan jatkossa panostaa paljon.

## 6 Tutkimuslomakkeen suunnittelu

Tutkimuslomakkeen suunnittelu on koko tutkimuksen perusta, koska huonolla lomakkeella tulee huonoja tutkimuksia. Siksi lomakkeeseen tulee panostaa ja se tulee testata ennen kuin se lähetetään vastattavaksi. Tutkimuslomakkeen suunnittelu vaiheet ovat:

- tutkimustavoitteen asettaminen
- kysymysten sisällön määrittely ja kysymysten muotoilu
- kysymystyyppien valinta
- kysymysten järjestely
- lomakkeen ulkoasun tarkistaminen
- esitestaus ja viimeiset hiomiset. (Mäntyneva ym. 2008, 53.)

Tutkimuksessa kannattaa kysyä vain oleellisia kysymyksiä. Esimerkiksi ikää tai koulutusta ei kannata tiedustella, mikäli tiedot eivät ole tutkimuksen kannalta tarpeellisia. Turhat kysymykset myös pidentävät suotta kyselyä ja vähentävät täten helposti vastaajajoukkoa. Kysymyslomakkeen ulkoasuun kannattaa panostaa, sillä se viestii tutkimuksen toteuttajan ammattitaidosta. (Mäntyneva ym. 2008, 53-54.)

Hyvä kysymyslomake koostuu hyvin muodostetuista kysymyksistä. Kysymyksiä suunniteltaessa tulee miettiä mitä tutkitaan, mitä kysymyksellä halutaan mitata ja mihin sen vastusta tarvitaan. Kysymysten tulee olla sellaisia, että vastaajat tulkitsevat ne samalla tavalla (ei väärinymmärryksen tai kahden eri merkityksen mahdollisuutta) ja joihin on mahdollista vastata. Hyvin muodostettu kysymys on lyhyt ja ytimekäs. (Tilastokeskus-Virsta Virtual Statistics, a.)

Tarpeettomia kysymyksiä tulee välttää, koska niiden tuloksille ei ole tarvetta ja ne vain kuormittavat tutkijaa. Hyvä kysymys sisältää vain yhden kysyttävän asian tai väittämän, kuten: ”käytän päivittäin junaa”, ei ”käytän päivittäin junaa ja metroa”. Hyvässä kysymyksessä on kattavat vastausvaihtoehdot, jotka ovat toistensa poissulkevia. (Tilastokeskus-Virsta Virtual Statistics, b.)

Kysymykset ovat joko avoimia kysymyksiä (”kerro omin sanoin”) tai monivalintakysymyksiä. Oikean vastauksen saamiseksi on tärkeää, että avoimessakin kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Monivalintakysymyksessä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi ja vastaaja valitsee niistä sopivimman vaihtoehdon, tai jos ohjeistetaan, useamman sopivan vaihtoehdon. (Tilastokeskus-Virsta Virtual Statistics, b.)



Kysely kannattaa esitestata ennen sen lähettämistä varsinaiselle vastaajajoukolle. Esitestauksessa mahdollisesti ilmenevät ongelmat, kuten epäselvät kysymykset, voidaan korjata. Samalla selviää vastaamiseen kuluva aika. (Mäntyneva ym. 2008, 56.)

Aikataulullisista syistä johtuen tämän opinnäytetyön tutkimuslomake tehtiin ennen teoria-aineistoon tarkkaa perehtymistä. Onneksi opinnäytetyöntekijä oli vastikään käynyt markkinointitutkimuksen kurssin ja toteuttanut siellä onnistuneesti kvantitatiivinen tutkimuksen.

## 7 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa Contact Centren johtoryhmälle tietoa Contact Centren profiilista ja maineesta niin yksikön sisällä kuin koko Nordean konsernissa. Tutkimustulosten perusteella Contact Centren johtoryhmällä on luotettavaa dataa, minkä perusteella voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä Contact Centren profiilin nostamiseksi ja kehittämiseksi.

Contact Centren sisäisen kyselyn vastausaika oli 23.9.2014-3.10.2014 ja muille yksiköille suunnatun kyselyn vastausaika 14.10.2014-24.10.2014. Kyselyiden kohderyhmänä olivat siis erikseen Contact Centren työntekijät ja muiden Nordean yksiköiden työntekijät.

Tutkimukset toteutetaan pääasiallisesti kvalitatiivisinä (laadullisina) tai kvantitatiivisinä (määrällisinä) tutkimuksina. Aineiston keruumenetelmän valintaa ohjaa tutkimusongelma, eli selvitettävä asia. (Mäntyneva ym. 2008, 47.) Suurta markkinointi- tai asiakastytyväisyystutkimusta ei kannata välttämättä tehdä haastatteluiden avulla, kuten ei syvällistä, asenteita tutkivaa, tutkimusta kannata tehdä kyselylomakkeella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu tutkijan ja tutkittavan välinen vapaamuotoinen keskustelu esimerkiksi tutkittavan kokemuksista tai mielipiteistä jonkin asian suhteen. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi ryhmä- tai syvähaastatteluna. (Tilastokeskus 2014a.) Kvalitatiivisen tutkimuksessa ei normaalisti käytetä valmiiksi suunniteltua kyselylomaketta, eikä sen pohjalta muodosteta matemaattisia pylväitä, vaan sen tulokset avataan yleensä sanallisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastaajajoukko voi olla pienikin. (Mäntyneva ym. 2008, 32.)

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii asioiden tarkkaan mittaamiseen ja se vastaa esimerkiksi kysymyksiin: ”kuinka moni?” ja paljonko?”. Se pyrkii kehittämään tarkkoja mittausmenetelmiä. (Tilastokeskus 2014b.) Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan usein kyselylomakkeella, jossa on määrämuotoisia kysymyksiä. Kysymysten vastauksista saadaan muodostettua tilastoja, numeroita ja prosentteja. Tilastojen luotettavuudenkin vuoksi kvantitatiivinen tutkimus on usein otoskooltaan suuri tai suurehko. (Mäntyneva ym. 2008, 32.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus. Valinta oli selkeä, koska tutkimuksen perusjoukko on suuri. Tutkimuksen tavoitteet huomioiden on tärkeää saada tilastollisesti vertailukelpoista dataa. Kvantitatiivinen tutkimusote sopii tähän työhön myös käytännön kannalta paremmin vastaajien sijaitessa ympäri Suomea. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla dataa saadaan myös kerättyä kohtuullisessa

ajassa ja sen käsitteleminen on nopeampaa. Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Sähköisen lomakkeen helppouden ansiosta tutkimus on helppo uusida luotettavasti milloin tahansa.

Tutkimuksessa voidaan tutkia joko koko perusjoukko tai vain perusjoukon otos. Perusjoukolla tarkoitetaan sitä populaation osaa, jonka käyttäytymisestä tai mielipiteistä halutaan saada tietoja tutkimuksen avulla päätöksenteon perusteeksi. Perusjoukkoja ovat esimerkiksi koko Nordean henkilöstö, kaikki Helsingin kukkakauppiaat tai suomalaiset lukiolaiset. Otos on jollain otantamenetelmällä perusjoukosta valittu osa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 50.)

Tässä opinnäytetyössä perusjoukkoja ovat Contact Centren henkilöstö ja Nordean muiden yksiköiden henkilöstö. Contact Centren oman tutkimuksen osalta rajaamista on tehty sen verran, että Salon yksikön työntekijät eivät ole mukana perusjoukossa. Toisessa koko Nordean henkilöstölle tehdyssä tutkimuksessa on rajattu pois Contact Centren oma henkilöstö.

Tutkimukset voivat olla joko kokonaistutkimuksia tai osatutkimuksia. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon alkio, eli jäsen. Luonteestaan johtuen kokonaistutkimus on usein hidasta ja kallista, eikä se välttämättä takaa osatutkimusta luotettavampaa tulosta. Luotettavuuden kannalta ajateltuna kokonaistutkimus kannattaa tehdä aina silloin, kun perusjoukon jäseniä on alle 100. (Lahtinen & Isoviita 1998, 50.)

Osatutkimuksessa tai otantatutkimuksessa tutkitaan otos perusjoukosta. Otoksen on edustettava koko perusjoukkoa luotettavasti. Otoksessa on siis oltava tiettyjä ominaisuuksia samassa suhteessa kuin perusjoukossa on (esimerkiksi riittävästi työttömiä, naisia tai helsinkiläisiä). Osatutkimus on hyvä vaihtoehto esimerkiksi silloin, kun perusjoukko on valtava tai kun koko perusjoukon tutkiminen olisi liian kallista tai monimutkaista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51-52.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukset on toteutettu kokonaistutkimuksina. Kokonaistutkimuksiin päädyttiin siksi, koska vastauksia haluttiin luotettavuuden perusteeksi paljon. Etenkin, koska kyseistä aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu, oli tutkimuksen luotettavuuden kannalta järkevää, että tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Myöskään taloudellista estettä tai vastaajien yhteystietojen puuttumista ei ollut.

Contact Centren sisäisen kyselyn vastausprosentti oli hyvä. Sisäiseen kyselyyn vastasi yhteensä 248 henkilöä, eli 54,5 prosenttia koko Contact Centren henkilöstöstä. Muille yk-

siköille suunnattuun kyselyyn vastasi yhteensä 553 henkilöä. Suomessa Nordealla on noin 9000 työntekijää. Koko Nordean konsernille suunnatun kyselyn vastausprosentti jää täten vain noin kuuteen prosenttiin. Sekä toimeksiantaja, että opinnäytetyön tekijät ovat kuitenkin tyytyväisiä vastausmääriin.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu siten, että sen tutkimustulokset ovat luotettavia. Reliabilitetista voidaan olla varmoja, koska tuloksista ei ole poistettu mitään tietoa eikä niitä ole manipuloitu millään tavalla. Myöskään tutkimukseen vastanneisiin henkilöihin ei ole pyritty vaikuttamaan. Tutkimus on helposti toistettavissa ja siten todistettavissa luotettavaksi.

Tutkimuksen validiteetti on tärkeää, koska epävalidi tutkimus on niin sanottu nollatutkimus, eli arvoton. Tämän opinnäytetyötutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimus on kohdistettu oikealle kohderyhmälle ja sen kysymykset on muotoiltu vastaamaan tutkittaviin asioihin. Tutkimuskysymykset on muotoiltu vasta sen jälkeen, kun tutkittava asia oli päätetty. Vastausten perusteella voidaan vastata luotettavasti siihen, millainen profiili Contact Centrellä on Nordeassa.

Määrällinen tutkimusote valittiin tarkoin harkitusti tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten suuria perusjoukkoja tutkivan tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuskysymykset on valittu huolella ja sen johtopäätökset on kirjoitettu tarkasti. Tutkimusta voidaan pitää validina.

Tämän opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin elokuussa 2014. Ensimmäinen kysely lähetettiin vastaajille 23.9.2014 ja vastaamisaika päättyi 3.10.2014. Toisen kyselyn vastausaika oli 14.10.2014-24.10.2014.

## **8 Kyselyjen tulosten raportointi ja esittely**

### **8.1 Contact Centren henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset**

### **8.2 Koko Nordea Suomen henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset**

## **9 Kyselyiden johtopäätökset**

## **10 Toimenpidesuosituksia Contact Centren profiilin nostamiseksi Nordeassa**

### **10.1 Contact Centren sisäisiä parannusehdotuksia**

### **10.2 Ulkoisen kyselyn perusteella muodostuneita parannusehdotuksia**

## **11 Pohdinta**

### **11.1 Tutkimuksen luotettavuus**

### **11.2 Tutkimusotteen ja ajankohdan arviointi**

### **11.3 Oman työskentelyn arviointi**

## Lähteet

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 2. uudistettu painos. Infoviestintä. Helsinki.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus. Helsinki.

Kolehmainen, E. 1990. Preface. Teoksessa Pellinen, J. & Sotamaa, Y. (toim.) Managing the corporate image, s. 7. University of Industrial Arts Helsinki.

Lahtinen J., Isoviita A. 1998. Markkinointitutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Marconi, J. 2002. Reputation marketing. Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset. McGraw-Hill. New York.

Mäntyneva M., Heinonen J., Wrangé K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Edita Oyj. Helsinki.

Nordea 2014. Nordean synty. Luettavissa:

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/Nordean+synty/1503392.html>. Luettu: 6.9.2014.

Nordea 2014. Nordea tänään. Luettavissa:

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/Nordea+tänään/1503502.html>. Luettu: 6.9.2014.

Nordea 2014. Avaintietoja ja -lukuja. Luettavissa:

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintietoja+ja+-+lukuja/831102.html>. Luettu: 6.9.2014.

Nordea 2014. Nordean henkilöstö. Luettavissa:

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+henkilöstö/815442.html>. Luettu. 6.9.2014.

Nordea 2014. Intranet. Organisaatio. Luettu: 29.9.2014.

Nordea 2014. Intranet. Näin palvelemme. Luettu: 29.9.2014.

Tilastokeskus 2014a. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html). Luettu: 11.9.2014

Tilastokeskus 2014b. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html). Luettu: 11.9.2014

Tilastokeskus-Virsta Statistics, a. Kysymysten suunnittelu. Luettavissa:

<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/05/02/>. Luettu: 14.9.2014

Tilastokeskus-Virsta Statistics, b. Kysymysten rakentaminen. Luettavissa:

<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/05/03/>. Luettu: 14.9.2014.

Turner, R. 1990. Managing the corporate image. Teoksessa Pellinen, J. & Sotamaa, Y. (toim.) Managing the corporate image, s. 33-34. University of Industrial Arts Helsinki.